

최근 베트남의 노동환경 및 인적자원관리(HRM) 변화와 베트남 기업 사례연구

강혜영 (포스코경영연구소 수석연구위원)

■ 머리말

이 글은 최근 글로벌 기업들의 집중적인 투자가 이루어지고 있는 베트남에서의 노사관계 및 HRM 환경변화와 주요 이슈에 대해 검토하고 분석하는 것을 목적으로 하고 있으며, 더 나아가 구체적인 사례연구를 통하여 실제로 기업의 테두리 내에서 어떻게 이러한 변화가 수용되고 실현되고 있는지 밝혀보고자 한다. 베트남의 노사관계 및 인적자원관리는 최근 노동집약적·저임금의 단순 모델에서 벗어나 급격한 임금상승, 숙련인력의 부족, 이직 증가와 직원 보유전략의 중요성, 노동자들의 협상력 증가와 쟁의행위 급증 등 다양한 이슈들이 제기되고 있으며 노사관계 및 HRM의 전환기에 있다고 보여진다. 이러한 변화들이 어떻게 구체적인 관행으로 나타나고 진행되고 있는지에 대해 집중적으로 분석하고, 글로벌 노사관계 및 HRM에 대한 전략적인 이해를 높이고자 한다.

■ 2008 베트남 경제 현황 : 고성장 추세 속 인플레이션 압박 등 경제위기설

2006년은 베트남이 Doi Moi 개혁정책 추진 이후 20주년이 되는 해이자, WTO 가입과 함께 글로벌 경제체제에 포함되었으며 APEC 정상회담 개최를 통하여 국제정치의 일원이 된 시점이기

〈표 1〉 주요 경제지표

		2003	2004	2005	2006	2007
GDP 성장률(%)		7.34	7.79	8.43	8.17	8.5
경제활동	농업	22.5	21.8	21.0	20.4	19.5
	제조업	39.5	40.2	41.0	41.5	42.0
	서비스산업	38.0	38.0	38.0	38.1	38.5
인플레이션		3.1	7.7	8.3	7.5	8.3
실업률		5.8	5.6	5.3	4.4	5.3

자료 : KOTRA 국가정보(2008) 및 Google 검색.

도 하다. 베트남에 유입되는 외국투자는 최근 폭발적인 증가세를 보이고 있는데, 2006년 한 해 동안의 FDI(외국인직접투자)는 전년 대비 70% 증가한 1,020억 달러를 기록하였고 2007년에는 2배가 증가한 2,030억 달러의 투자가 이루어졌다. 대표적인 사례로는 2007년 글로벌 기업인 인텔과 대만의 전자제품 제조업체인 폭스콘이 각각 수백억 달러의 베트남 투자계획을 밝힌 바 있다.¹⁾ 이러한 과정에서 베트남 경제는 지난 3년간 GDP 성장률 8%대의 고성장을 유지하고 있다. 하지만, 2008년에는 국제유가와 곡물가격의 급등과 급격한 인플레이션²⁾ 등 경제침체 또는 위기설³⁾이 제기되고 있는 가운데 예정된 8~9%대의 성장은 달성하기 힘들 것으로 예측되고 있다.

■ 노동시장 여건

고성장 환경에서 베트남 노동인구 또한 매우 빠르게 확대되고 있다. 베트남 인구는 2007년 현재 8,500만 명으로 인구 규모로는 세계 13위이며 평균 연령은 24세로 나타난다. 이 중에서 취업 인구는 4,670만 명으로 추정되며, 25.5%인 1,190만 명이 도시 지역에서 거주하고 있는 것으로

1) Gross A. and J. Minot(2007), "Vietnam HR Update 2007," Presented at SHRM Global Forum.

2) 2008.8월 현재 베트남 하노이의 인플레이션은 28.3%로서 17년 이래 최고치를 기록하고 있다고 Government Statistics Office가 발표.

3) 2008년 5월 베트남 노동부(Ministry of Labor, Invalid and Social Affairs) 국장과의 인터뷰

나타난다. 아직까지 1차산업에 종사하는 근로자가 전체 취업인구의 절반을 넘으며(56%), 2차산업(제조업)에 19%, 3차산업(서비스산업)에 25%의 분포를 보이고 있다. 2002년 이후 제조업 및 서비스산업 고용 인구는 해마다 각각 50여만 명씩 증가해 오고 있는 것으로 나타난다.⁴⁾ 도시 지역에서의 공식적인 실업률은 4.9%이며, 대부분의 실업자들은 미숙련자들이다.

급격한 경제성장 및 대규모 FDI 유입으로 인하여 노동시장 여건은 매우 힘든 상황이다. 노동력이 풍부한 반면에 질적인 측면에서 볼 때 숙련된 노동력에 대한 공급은 제한적인 편이다.⁵⁾ 특히 외국기업들이 몰려 있는 호치민시와 하노이의 노동력 부족이 심각한 상태로 호치민 인근은 이미 거의 완전고용 상태인 것으로 나타난다.⁶⁾ 이 두 지역에 몰려 있는 외국기업들에서의 관리직 및 전문직 수요가 급증하고 있으며, 호치민시를 포함하는 베트남 남부에서는 미숙련 노동자들의 부족 또한 심각한 편이다.⁷⁾ 결과적으로 노동시장이 타이트해지면서 노동자들의 이직률 및 협상력 증가로 나타나고 있으며, 외국기업에서는 지난 2년간 파업 등 노동분쟁이 급증하고 있다.

■ 최근의 불법파업(Wildcat Strikes) 현황

최근 베트남 노사관계의 변화를 이루는 중요한 계기는 지난 2년간 급증하고 있는 파업이다. 2006년 초 외국기업 근로자들은 임금인상 요구, 과도한 오버타임 및 불법적인 임금삭감에 항의하며 파업을 벌였다. 모든 파업은 노동법이 규정하는 절차를 준수하지 않았으며 노조 주도가 아닌 불법파업(Wildcat Strikes)이었고 노동집약적인 한국 기업(28.8%)과 대만 기업에서(37.4%) 다수가 발생하였다. 파업의 주된 원인은 베트남 정부가 2005년까지 동결한 최저임금에 항의하는 것이었고, 향후 정부로 하여금 최저임금 조정을 위한 새로운 법제화를 고민하게 하였다. 상황을 더욱 악화시키는 것은 가중되고 있는 인플레이션 압박이다. 2007년 상반기 유류 및 식품 가격은

4) Gross A. and J. Minot(2007), "Vietnam HR Update 2007," Presented at SHRM Global Forum.

5) 베트남 노동부(MOLISA) 자료에 의하면 노동인구의 35.4%만이 6개월 이상의 단기교육을 포함하는 기술교육 및 기술전문대 교육 이상을 받은 것으로 나타난다.

6) 주호치민 총영사관 자료.

7) 호치민시 상공회의소 HR Director 인터뷰.

〈표 2〉 연도별 파업발생 현황

	파업수	국영기업(SOE)		외국기업(FDI)		민간부문(Private)	
	건수	건수	비율(%)	건수	비율(%)	건수	비율(%)
1995	60	11	18,3	28	46,7	21	35
1996	52	6	11,5	32	61,6	14	29,2
1997	48	10	20,8	24	50	14	26,9
1998	62	11	17,7	30	48,4	21	33,8
1999	63	4	6,4	38	60,3	21	33,3
2000	71	15	21,1	39	54,9	17	23,9
2001	85	9	10,6	50	58,8	26	30,6
2002	88	5	5,6	54	61,4	29	33,0
2003	119	3	2,5	81	68,1	35	29,4
2004	96	1	1,1	40	72,9	25	26,0
2005	147	8	5,5	100	68,0	39	26,5
2006	365	N/A	N/A	287	78,6	N/A	N/A
2007	540	N/A	N/A	438	81,1	102	18,9
Total	1,796	-	-	1,241	69,0	-	-

자료 : 베트남 노동부, 주호치민 총영사관.

각각 20%, 10% 상승하였고 임금에 불만을 가진 의류산업 노동자들의 불법파업이 빈발하였다.

베트남 거시경제의 불확실성 속에서 불법파업의 증가 추세는 계속되고 있는데 2008년 1/4분기에만 350건이 발생하고 있다.⁸⁾ 이러한 불법파업이 베트남 노사관계의 안정성을 해치는 정도는 아니라 할지라도 노사관계 변화의 계기를 제공하고 있으며, 베트남 정부는 노사간의 자율적 노사관계의 지원과 노사관계의 근대화 추진 및 법과 제도적 틀을 정비하기 위해 2008년 새로운 최저임금법 도입 및 2010년 노동법 개정 등을 추진하고 있다.

8) 베트남 노동부 자료.

■ 임금인상 동향

노동시장이 타이트해지면서 최근 임금인상은 빠르게 증가하고 있다. 평균 임금인상률은 7%를 기록하고 있지만 실제로 생산직 노동자의 경우 2007년 20~30%대의 인상이 이루어졌고 2008년에도 비슷한 수준의 임금상승이 예상되고 있다.⁹⁾ 2004년과 2005년 사이 화이트칼라 평균 임금인상률은 8%대였는데, 2006년에는 11% 이상 상승하였다. 2007년 관리자 이상의 지위에서 보면, HR 관리자의 경우 적어도 한 달 평균임금이 2,000달러이며, CFO는 3,500달러, CEO는 5,000달

〈표 3〉 부문별 지역별 임금 현황(2007년 6월 현재)

(단위 : 천 베트남 Dong / USD)

부문별/지역별	고위관리자		중간관리자		전문직 및 고숙련 근로자		반숙련 근로자	
	VND	USD	VND	USD	VND	USD	VND	USD
전체 평균	3727	236	3046	193	1870	118	1464	93
북부 지역	3025	191	2775	176	1684	107	1359	86
중부 지역	3142	199	2750	174	1648	104	1486	94
남부 지역	4626	293	3520	223	2055	130	1516	96
국영기업(SOEs)	4057	257	3155	200	2007	127	1747	110
외국기업(FDI)	7443	471	4153	263	2204	140	1384	88
실제 지급금액 (세금 20%+사회보험료 23%)		674		376		200		126
민간기업	2840	180	2524	160	1689	107	1382	88
농업 부문	2910	184	3400	215	1512	96	1268	80
산업 부문	4114	260	3030	192	1840	116	1491	94
무역 및 서비스 부문	3558	225	3170	201	1962	124	1478	93

주 : 1) 이 자료는 기업들이 신고한 금액으로 실제로는 20%의 세금과 사회보험분담금 23%의 증가분을 고려해야 함.

자료 : 베트남 노동부(MOLISA)

9) 호치민시 총영사관 자료.

10) 호치민시 총영사관 자료에 의하면 2008년 베트남의 인플레이션 수준은 12년 이래 최고로 급등하고 있는 것으로 나타난다. 2008년 2월 소비자물가는 전년동기 대비 15.7% 상승했다.

러 수준을 나타내고 있다. 특히 재무, 회계, 세일즈와 마케팅 분야의 임금이 높은 편이다. 현재 베트남의 고급인력 공급은 수요의 30~40%밖에 채용하지 못하고 있는 실정이며, 베트남에 진출한 외국기업들은 동종 분야에서 고급인력을 영입하기 위해 경쟁적으로 시장 임금보다 훨씬 높은 임금을 제시해야만 한다. <표 3>은 기업들이 정부에 신고한 임금지급 금액으로 세금(20%) 및 사회보험료 부담부분(23%)을 고려한다고 해도 실질적으로는 이보다 몇 배의 임금을 지급하고 있는 것으로 나타난다. 이러한 현상은 최근 급격한 인플레이션¹⁰과 노동시장이 매우 타이트한 상황임을 고려할 때 임금인상 가속화 등 노사관계의 불안 요소가 될 것으로 보인다.

■ 노동법의 변화

베트남 사회보험체계는 고용주로부터 15%와 노동자들로부터 5%를 부담하게 하고 있는데 2007년 1월 이후 개정된 사회보험법에 의하면 2014년까지 점진적으로 18%와 8%의 부담으로 증가시킬 계획이다.

최저임금법에서는 현재 외국기업과 베트남 국내 기업 간의 다른 기준을 적용하고 있는데 2010년까지 국내기업과 외국기업 간의 차이를 없애고 최저임금 수준도 상향 조정할 예정이다. 그리고 2007년 1월부터 적용되기 시작한 ‘여성평등법’은 법 조문 자체는 분명하지 않지만 기업들로 하여금 여성 고용시 세금 혜택을 제공함으로써 여성 고용의 증가를 기대하고 있다.

■ 베트남 인적자원관리(HRM)의 주요 이슈들

베트남에서의 HRM은 현재 변화기(Transition)에 있다. 개방경제 이전에는 경영의 자율성이 없었고¹¹ 임금도 정부 방침에 의해 결정되는 등 관료적인 특성을 지니다가 글로벌 경제체제로의 편

11) 1986년 이전에는 국가로부터의 방침에 의해 수행되었고, 성과와 무관한 임금구조, 기계적인 승진체계, 기본적인 복지가 강조되었다(Quang and Vuong, 2002).

입 이후 HRM은 점차 국가경쟁력에 직결되는 중요한 요소로 인식되기 시작하였다.¹²⁾ 1990년대 이후 베트남 정부는 ‘학습과 개발’의 HRM 시스템을 구축하기 위해 노력하고 있으며, 최근 기업들은 글로벌 경쟁력 제고를 위해 성과와 연동되는 서구식의 유연한 HRM 체계를 모색하고 있다.

HRM의 성공적인 도입을 위해서는 베트남의 문화적 배경과 특성이 고려되어야 한다고 주장한다.¹³⁾ 베트남 기업들의 특징은 장기적인 화합과 상호 책임이 강조되는 가운데 노동자들을 돌보는 ‘Corporate Family’로서의 기업의 역할이 기대되며 경제적 효율성보다 사회적 의무가 강조됨으로써 경제적 효율성을 중요시하는 서구의 경영 관행들과는 차이와 갈등을 보이기도 한다.¹⁴⁾ 최근 급증하고 있는 불법파업 속에서 한국과 대만 기업들에서의 문제점은 진출한 지역의 문화적 차이를 이해하지 못하는 외국기업들의 문제점을 드러내고 있다.

2007년 방문 조사한 베트남 민간기업에서의 사례에서 보면 베트남 근로자들의 정서적 특징을 잘 나타내주고 있다. HR 부사장은 작업 현장과 핫라인을 설치하여 노동자들의 고충을 직접 들어주고 문제를 해결해 주며, 같이 점심을 먹고 낮잠을 잔다고 하였다. 관리자가 가족같이 직원들을 돌보는 이 회사는 이직이 거의 없으며 지역사회에서 좋은 평판을 쌓고 있었다. 호치민시 인근에 위치하고 있는 이 회사는 베트남에 진출한 글로벌 기업들이 채용과 직원보유 정책에 대해 심각하게 고민하고 있는 것과는 달리, 직원들의 몰입과 헌신을 바탕으로 높은 기업 성과를 거두고 있었다. 또한 문화적 차이의 중요성은 기업들의 유연화 전략 추구 관점에서도 기능적 유연화(functional flexibility)가 조직 내 몰입과 화합을 지향하는 베트남의 문화 전통과 잘 맞지 않는다는 연구 결과가 제시되기도 한다.¹⁵⁾ 문화에 대한 이해는 HRM 정책을 포함하는 현지화 전략 수립에 있어서도 가장 기본이 되는 부분이라고 할 수 있겠다. 연구자들에 의하면 현재 HRM의 모습은 전통적인 인사관리(Personnel Management) 모델이 유지되는 가운데 HRM으로 점차 변화되고 있는 모습이라고 한다.¹⁶⁾ 새로운 HRM를 이루는 주요 영역들로서는 정보교환(Information Sharing), 성과관

12) Quang Truong and Le Chien Thang(2004), “HRM in Vietnam,” in Budhwar(ed.), *Managing Human Resources in Asia-Pacific*.

13) Thang et al. (2007), “To What Extent Can Management Practices be Transferred Between Countries,” *Journal of World Business* 42, pp.113-127.

14) Thang et al. (2007).

15) Zhu(2005).

16) Zhu, Collins, Webber, and Benson(2008).

리(Performance Management), 교육과 개발(Training and Development), 집단지향(Group Orientation), 보유정책(Retention Management) 및 성과급(Performance Pay) 등이다.¹⁷⁾ 이 중에서도 조직 성과에 유효한 결과를 보이는 관행들로는 정보교환, 성과보상제도와 교육훈련으로 나타난다.

■ 노사관계/인적자원관리 사례연구 : VietSovPetro

회사 개요

이 회사는 베트남 최대 석유 생산회사이며, 1981년 러시아와의 합작투자회사(J/V)로 설립되었다. 현재 직원수는 6,500여 명 규모이며, 위치는 호치민시에서 남쪽으로 2시간 30분 거리에 있는 봉따우 지역이다. 이 회사(VSP)의 특징은 시장경제체제로 이전 이후 경영방식은 시장경제 원칙을, 직원들의 복지후생은 사회주의 원칙을 고수함으로써 독창적인 경영 모델을 제시하고 있다. VSP는 베트남 국가경제 및 지방경제의 연결과 발전을 주도하고 있으며 원유생산 매출액 330억 달러로서 동남아시아 3위의 석유 생산 및 수출회사이다. 이러한 경제활동 이외에도 석유산업에서의 항만, 원유저장고, 물류시스템을 망라하는 인프라 및 선진 기술체계를 구축함으로써 베트남

〈표 4〉 VSP 고용관계 현황

계층	인원
고위관리자	15
국장 / 부서장	100
관리자	400
기술자(대졸 이상)	2,000
운영기사 / 숙련 근로자(기술대 이상)	3,000
반숙련 근로자와 지원부서 직원(고졸 이상)	1,000
전 체	6,515

자료 : VSP HR Director 인터뷰(2008. 5).

17) Thang and Quang(2005a); Thang et al. (2007).

인적자원개발(HRD)에도 공헌하고 있으며, 지역사회 인프라 구축 및 역사-문화 복원사업 지원 등 활발한 CSR 활동을 추진 중이다.

고용관계 현황

VSP 고용관계의 특징은 베트남 국내법에 우선하여 합작투자 당시 체결한 ‘국제협약’에 의하여 정규 직원을 ‘3년 계약제’로 운영하고 있다. 이는 정규 직원이라 하더라도 3년 이후 계약 만료 시 재계약을 안할 수도 있다는 의미이지만, 실제로 대부분의 직원들의 계약이 갱신되고 있으며 직원들의 평균 근속은 15년이다.¹⁸⁾ 협력사(Subcontractors) 운영은 프로젝트별로 운영하고 있는데, 주된 업무는 식당 운영, 유조선 수리 등이다.

노사관계 및 단체교섭 현황

베트남 국영기업(SOEs)은 전 직원이 노조원으로 가입해야 하며, CEO도 노조원이다. 민간기업에서는 관리자들은 노조원에 해당되지 않는다. 현재 VSP 내에는 2개의 노조가 있으며 상위연맹은 베트남노동조합총연맹(VGCL)에 속한다. 노조의 조직 구조는 중앙 노조집행부가 있고 17개 사업부서별로 지부(Locals)가 조직되어 있다. 노조위원장은 회사의 부사장에 준하는 대우를 받고 있으며¹⁹⁾ 자동차, 사무실도 이에 준하는 수준으로 지급받는다. 단체협약은 현재 미체결 상태이며 베트남 정부는 현재 추진하고 있는 ‘노사관계 개혁 프로젝트’에서 개별 기업에서의 단체협약 체결을 독려하고 있는 중이다.

〈표 5〉 VSP 관리자 임금 분포

(단위 : USD)

9급	8급	7급	6급	5급	4급	3급	2급	1급
1,280	1,500	1,650	1,700	1,800	2,360	2,440	2,510	2,710

18) 베트남 노동법하에서의 일반적인 고용관행은, 1년 미만(6일,30일,60일)의 수습기간을 거쳐 단기 계약(1~3년)을 체결한 후 무기계약으로 전환하는 것이 일반적이다.

임금제도 및 복리후생, 임금체계

경쟁력 있는 임금수준을 유지하고 있으며, 주거 지원 등 폭 넓은 직원 복지프로그램을 운영하고 있다. 생산직(숙련공) 임금은 220~250달러 수준이며, 기술자는 최소 295달러(경력없는 대졸자)에서 경력자 405달러, 경력자 및 고성과자에 대해서는 460달러를 지급하고 있다. 관리자는 등급에 따라 9급 1,280달러에서 1급 2,710달러 사이에서 임금이 결정된다. 다양한 복리후생제도로는 매월 25달러에 제공되는 회사 주거시설²⁰⁾, 1끼 식사비 1달러, 1년에 1회 왕복 비행기표 지급, 통근버스 제공, 고위관리자 통신비 지급, 러시아 직원들을 위한 러시아 학교가 제공되고 있다. 임금체계는 기본급+월별 보너스+부정기적 보너스+연간 보너스+각종 수당+연간 1회 왕복 티켓+의복비+식사 수당(1끼당)으로 구성된다.

직원 보유정책

이직이 없었는데 최근 2~3년 사이에 이직이 발생하기 시작하였으며²¹⁾ 향후 더 심각해질 것으로 예상하고 있다. 2007년 임금인상은 물가지수를 고려하여 10~20% 정도의 인상이 적당하나 직원 보유를 위해 30%의 임금인상이 이루어졌다. 특히, VSP에서는 직원 보유 전략으로 ① 핵심 인재에게 프로젝트를 부여한 후 성과에 따라 일시불로 비정기적 보너스를 지급하고 있으며,

19) 노조위원장은 부사장급 임금 대우 및 부가혜택을 지급받음.

직위	임금
회장	4,000
부회장, 노조위원장	3,200
사업본부장	2,500
부장	2,300
관리자	2,000

20) 회사 주거시설에는 10개동에 총 600Units 있으며 가족용 400units, 독신용 200units으로 구성된다.

21) 2007년 엔지니어 이직이 100~200명 발생하였다.

② Skip 제도를 운영하여 단계별 직급 승진을 타파하고 핵심 인재에게는 빠른 승진을 보장하고 있다.

다양한 인센티브 제도 운영

다양한 보너스 제도를 운영함으로써 직원에 대한 동기부여 및 회사 성과 향상을 추구한다. ① 월간 보너스 제도는 사업단위별(Divisions) 성과에 의해 지급하는데 평가 기준은 사업별 특성을 고려하여 생산성 및 품질 요소들, 안전기준 등 부서별 성과지표를 운영하고 있으며, 보너스 규모는 기본급의 20% 수준이다. ② 연간 보너스 제도는 연간 성과목표를 정한 후에 초과달성 시 조직 및 개인 평가에 의해 지급된다. ③ 정기 보너스는 목표 달성 시 기본급의 100%를 자동으로 지급하는데, 연간 13회 지급된다.

작업조직 및 현장관리체계

현장 작업조직은 전통적인 방식으로 이루어지고 있고 팀 작업이 아닌 개인 작업 중심이다. 작업 체계는 현장 관리자 주도로 운영되며, 작업자에 대한 권한위임을 제한함으로써 조직의 위로부터 아래로 직무 수행이 전달되는 톱다운 방식으로 유지되고 있다. QC를 포함하는 작업장 혁신 프로그램이 진행되고 있으나 보상제도와 연관되지 못함으로써 형식적으로 이루어지고 있는 수준이다. 현장 OJT와 다기능화도 현장 관리자 중심으로 진행되고 있다.

■ 맺음말

베트남 노사관계는 최근 거시경제의 불안정성과 가파른 임금상승 및 타이트한 노동시장 여건 등 변화와 도전에 직면하고 있다. 계속되는 인플레이션 압력은 도시 근로자들에게 임금인상을 요구하도록 하고 있으며 외국기업에서의 파업이 빈번하게 발생되고 있다. 특히, 한국과 대만계 기업에서의 파업 발생률이 높은 이유는 베트남 현지 근로자들의 정서를 읽지 못하는 관리방식 때

문으로 나타난다. 하노이와 호치민 등 대도시에서의 노동시장 환경은 더욱 타이트하여 근로자들의 이직률이 높아 안정적인 인적자원관리가 힘든 반면 임금상승의 압력은 커지고 있다. 베트남 정부는 노사관계의 불안정성을 해소하기 위해 기업 내 단체협약 체결 등을 통한 자율적인 노사관계를 지원하는 한편, 2008년 새로운 최저임금법 도입 및 2010년 노동법 개정을 통하여 노사관계의 근대화를 추진하는 법과 제도적 틀을 정비하고 있다.

베트남에서의 HRM은 아직까지 전통적인 인사관리(PM) 체제가 잔존하고 있는 가운데 글로벌 경쟁력 추구를 위한 인적자원(Human Resources)에 대한 중요성이 커지고 있다. 성공적인 HRM 정착을 위해서는 베트남 문화에 대한 배경과 특성이 고려되어야 하는데 일부 외국기업들은 이러한 관점을 중요하게 받아들이지 않음으로써 HRM 미정착, 이직률 증가와 숙련형성의 어려움, 노동쟁의의 빈번한 발생을 겪고 있는 것으로 나타난다.

VietSovPetro는 시장경제의 추구하고 직원 복지를 중심으로 하는 사회주의 전통과의 결합 속에서 경쟁력 있는 임금 지급과 인센티브제도의 활용, 그리고 VSP만의 독특한 기업 문화의 형성을 통하여 직원들의 헌신과 몰입을 이끌어내는 성공적인 HRM 사례를 보여주고 있다. 최근 이직의 발생과 이를 방지하기 위한 혁신적인 보상 및 승진 제도를 통한 직원 보유 전략은 베트남에 진출한 한국 기업들에서도 벤치마킹이 필요한 부분이라 판단된다.

향후 베트남의 노사관계와 HRM은 거시경제의 안정과 함께 얼마나 자율적인 노사관계가 발전될 수 있는가 하는 점과, 저임금 모델에서 탈피하여 직원들의 헌신과 몰입을 회사 성과와 연계할 수 있는 혁신적인 HRM의 도입과 정착에 달려 있다고 할 수 있을 것이다. **KLI**

참고문헌

- Gross, A. and J. Minot(2007), "Vietnam HR Update," Presented at SHRM Global Forum.
- Kamoche K.(2001), "Human Resources in Vietnam: The Global Challenge," *Thunderbird International Business Review* 43, pp.625~650.
- Quang Truong and Le Chien Thang(2004), "HRM in Vietnam," in Budhwar(ed.), *Managing Human Resources in Asia-Pacific*, London and New York: Routledge.

-
- Rowley C., and J. Benson(2002), “Convergence and Divergence in Asian Human Resource Management,” *California Management Review* 44, pp.90~109.
 - Thang et al.(2007), “To What Extent Can Management Practices be Transferred Between Countries,” *Journal of World Business* 42. pp.113~127.
 - Thand and Quang(2005a), “Human Resource Management Practices in Transitional Economy: A Comparative Study of Enterprise Ownership Forms in Vietnam,” *Asia Pacific Business Review* 11, pp.25~47.
 - Thand and Quang(2005b), “Antecedents and Consequences of Dimensions of Human Resource Management and Practices in Vietnam,” *International Journal of Human Resource Management* 16, pp.48~64.
 - Zhu et al.(2008), “New Forms of Ownership and Human Resource Practices in Vietnam,” *Human Resource Management* 47(1), pp.157~175.
 - Zhu, Y.(2005), “The Asian Crisis and the Implications for Human Resource Management in Vietnam,” *International Journal of Human Resource Management* 16, pp.1261~1276.
 - Zhu, Y.(2002), “Economic Reform and Human Resource Management in Vietnam,” *Asia Pacific Business Review* 8, pp.115~134.
 - VietSovPetro 벤치마킹 인터뷰 자료(2008).
 - 베트남 노동부(MOLISA) 자료(2008).
 - 베트남 통계청(Government Statistics Office) 자료.
 - 주호치민 총영사관 자료(2008).
 - 호치민시 상공회의소(VCCI) HR Director 인터뷰 자료(2007).